

〔論 文〕

GMサターン・プロジェクト覚書
—事業部制とパートナーシップをめぐる—

篠 崎 恒 夫

(小樽商科大学名誉教授)

1 はじめに

負債総額が1728億ドルのGMは2009年6月1日に連邦破産法11条を申請して、再建に向けた法的整理に入るようになった。GMの破綻時の売上高は前年比17%減の1489億8000万ドル、年度通期の世界販売は前年比11%減の836万台にまで落ち込んだ。最終損益は308億6000万ドルの赤字となり、2008年には販売台数でトヨタ自動車に抜かれていた。新生GMは米政府が60.8%の株式を持つ「オバマ・カンパニー」となった。優良事業部門を旧GMと分離して新GMとし、米政府はGMへの融資債権を出資に切り替えての筆頭株主である。

破綻に至るには「効率性の悪い過剰な生産設備や負債による財務基盤の破綻」、「変革を拒んできた企業体質、いわゆるレガシーコストの存在」、そして「短期収益優先を背景とする小型トラックに偏重した車種構成」の3つの病巣が指摘される。¹⁾

本稿では、破綻過程に関しては多くの識者に任せて、労使関係に着目し、サターン・プロジェクトを取り上げる。本プロジェクトは、サターン社を舞台にしてあだ花のように展開された実験であるが、その試みは、それまでの自動車業界はもとより、経営の在り方に新しい展望を開く世界的な意義を持つ展開であった。その一端を紹介し、諸賢の論議を待ちたい。

2 サターンの情況

事業部制組織の盟主GMにあって、1980年代までGMの自動車生産は、60年かけて徐々

に進化してきたがゆえに、シボレー、オールズモビル、ビュイック、ポンティアックとGM車どれをとってもみな同じで、市場はGM新型車を無視したのである。²⁾

サターン・プロジェクトを推進することになるCEOのロジャー・スミスの自社が置かれた立場に関する認識について、テイラーⅢは次のように指摘する。すなわち、「GMが大きな問題を抱えていることは熟知していた。会社は、あまりに内向き志向であり、過度に部門分割主義であり、動きが鈍かった。ビリー・ジュラントに始まった会社集合は考え得る量産効果の利益を確保するだけの効率を発揮していなかった。」³⁾

彼は自らの認識に基づき、長年の課題を除去しようと組織改革を企図した。技術と生産の全工程をみる3つの集権的な組織を作って、GMの全工程を単純化し、大型車と小型車、ライトトラックと商用車の3つにくることを発想したのである。

しかし、結果は、「会社にとっての完全なダメージは、1984年にスミスが組織改革を命じたときに、誰も動かなかったことである。・・・、そしてもっと重要なのは、彼の実行策が傷物となったがゆえに、会社が18ヵ月もの間、がんじがらめになって動かなかったことである。新製品計画は、GMが1年半の間何事もしないでいたがゆえに、なえてしまった。GM車の市場占有率は急速に下降し、元に戻ることはなかった。」⁴⁾ というものであった。

会社が複雑すぎて、構想を実現することができなかったのであるが、かえって、ふたつ

の自動車部門は、それぞれが小型、中型、大型のミックスを抱え込んでしまった。悪いことに、「それらは別々の組織となり、共通の工程をシェアすることはなく、量産効果は望むべくもなかった。・・・改革に伴い、重複と複雑性は幾何級数的に増大し、生産のリードタイムと品質はもろに被害を受けた。」⁵⁾

組織改革の結果、GMは全従業員を削減するどころか、非効率を募らせ、かえって人員を増加させた。1983年のGM雇用は691,000であったが、1985年には、なんと811,000に増加した。また、スミスが投資をすればするほど、GMは競争力を失っていった。1983年で、GMの営業利益はフォードやクライスラーよりも2%高かったのである。1985年までに立場は逆転し、2社は3%も上回った。この2年間でGMの販売は22%増加したが、営業利益は何と35%降下した。さらに、1980年、GMはフォードやクライスラーよりも一台につき300ドルも安く生産し得たのであるが、1986年までに、GMは、2社より300ドル余計にかけていたのである。⁶⁾

スミスの意図とは裏腹に増員を結果せざるを得なかった原因を探れば、GMの意思決定機構の脆弱性を指摘することは容易である。しかし、それ以上に、定員削減を労働者の既得権益への侵害であるとみなすUAW本部の存在を見落とすわけにはいかない。

3 新労使関係モデルの探求

一方、80年代初期、巨大化した事業部制組織と強化したUAWの双方が作り出したモデルは、その限界性を顕在化していた。「経営者は、より多くの弾力性、労働者の一層の協力と参加、さらにより優れた品質と生産性を必要としていた。労働組合は、労働者組織化の新しい戦略（かつ、特に組織化に対する経営側の抵抗を無効にする手立て）、新しい労働組合の役割と実行力、労働者の福祉に影響を与える意思決定を下す経営層への接近機会を求めている。そればかりでなく、労働者は彼らの仕事と労働環境に影響する意思決定

に意見表明する機会を求めていたし、労働組合と経営陣に対してより多くの就業保障を求めている。」⁷⁾

これらの圧力は、労使関係の10年以上も続く対立、闘争、新機軸となって火花を散らしていた。1973年以来、GMはタリータウン組み立て工場を嚆矢として、従業員を問題解決グループに巻き込もうとしてQWLの仕事外の実験を始めた。さらに、GMは、通常の実験やボンティアック・フィエロ工場やトヨタとの合弁企業NUMMIでの自立作業チームの試みへと歩を進めていた。⁸⁾

1970年代、深刻な景気後退、石油価格上昇、低価格高品質の日本製輸入車の登場、さらに80年代の初期、米国製日本車の出現という段階で、GMは日本から自社で販売するコンパクトカーのほとんどを輸入していた。というのは自社の技術調査は、現存の労使関係と経営の下では、合衆国において小型車を市場競争ベースでは製造できないとの結論を出していたからである。⁹⁾

この中で、伝統的対立的労使関係のコストとして、GM工場間における生産性と品質に100%以上のバラつきが見られることが明らかになった。労使関係システムと作業組織における取決めが、ルールの実施に関するさらなる作業規則と苦情を作り出しており、それが高度のコンフリクトと低信頼の循環を生み出し、その程度が生産性と品質のバラつきに反映しているというのである。¹⁰⁾

一方、NUMMIに関して言えば、GMにとっての学習環境であると企図されはしたが、GMの北米本部内部での位置づけは相対化されていた。その中で、UAW指導部のドン・エフリンとダグ・フレーザー、さらにGM労使関係副社長アル・ウォレンの3人が、もし、NUMMIがもたらした業績結果でもってGMの運営と組み替えたら巨大な利得を手にすることができると確信するに至ったのである。¹¹⁾

GMはUAW国際部に、代替りのシステムを構築することが可能かどうかの調査研究を持ちかけ、共同労使委員会・99委員会が編成

され、世界級の製造の成功要因を探索することが課せられた。調査結果は、1985年、UAW国際部とサターン社の8頁に亘る協約覚書として公表された。

するとたちまち、サターンを作る意思決定に対する反対が、GMとUAWの双方から巻き上がった。社内で構想の最強の支持者は、CEOロジャー・スミスとアル・ウォレンの二人であった。スミスにしてみれば、四面楚歌の中にあって渡りに船であったであろう。使命書（後述）に見るように、サターンの目標の一つは、学んだところをGMに還帰させることにあったが、経営陣の誰一人として、パートナーシップモデルを広めようとする者はいなかった。というのは誰しもが、既存事業部にあっても、GMが投資に見合う採算をとれるとは考えられなかったからである。¹²⁾

4 サターン・プロジェクト

もろもろの反対を押し切って、サターンは動き始める。（表1）

当初、サターン問題のGM取締役会は、50億ドルの投資と年間50万台の生産能力を要求していたが、工場が完成する前に、業績悪化のために投資は30億ドルに、生産能力33万台に切り下げられた。前輪駆動のサブコンパクトカーを、たんに車を組み立てるだけでなく、エンジンやトランスミッション、プラスチック部品などの生産、金属部品の鋳造や打出しなどを含んだ工場の複合体を形成するものであった。要する土地は約600万平方フィートにのぼり、工場で働く従業員は6,000人（当初計画されたこの従業員数も、その後、3,000人へと半減された）とされていた。その大半は、UAWのメンバーであり、かつ現在GM

表1 サターン年表

年	GM記事
1948	GMCEOチャールズ・ウィルソン戦後の労使関係の型枠決定：生活費や生産性改善に応じて賃金を上げる。その代り、経営意思決定には、労働組合や従業員は口を挟ませない。
1973	1973年以来、タリータウン工場問題解決グループへの従業員参加QWL実験；ボンティアック・フィエロ工場やNUMMIでの自立作業チームの試み
1975	デルコ・レミー・バッテリー工場：革新的な利害関係者関係の理念、労働者の経営参加
1982	コードネーム「Saturn」始動:NUMMI設立
1983	サターンの構想を発表
1984	プロトタイプ発表
1985	1月 新会社Saturn設立
1985	6月 UAWと新協約締結
1990	スプリングヒル工場で第1号車完成。各種の賞を受賞
1992	ディーラー1社当たり新車販売で首位の座を米国産車として15年ぶりに奪還。JDパワーの顧客満足度指数で首位を獲得
1995	JDパワーの販売満足度指数の全項目で首位を占める
1997	日本に輸出
1999	Wilmington工場でセダンとワゴン初出荷
2000	初のSUVを発表
2003	新型セダン（Ion）デビュー。2005年販売を発表
2005	VANを導入。大型SUVを生産開始すると発表
2008	Opelと共同デザインの小型スポーツ車を発表
2009	負債総額1728億ドル連邦破産法11条申請・破綻
2010	サターンブランドを廃止

大村、2011、57頁 表2に筆者加筆。

で働いている者やレイオフ中の者の中から選ばれ、それで充足できない分だけが地方の労働者に割り当てられることになった。¹³⁾

サターンの場合、小型車でもって利益を上げることと、アメリカの労働者とUAW構成員にいい職を作り出すという二重の目標を負わされていた。さらに、小売業者と部品供給業者のニーズに応ずるということも副次的な目標として掲げられていた。小売業者（ディーラー）をパートナーとして扱い、小売業者に一台当たり平均以上の利益を生み出すよう設計された流通戦略が決定された。同じように、価格ベースで多数の供給業者が競争する戦略ではなく、単一業者を選んで長期的な利害関係を築こうとした。¹⁴⁾

一方、表2に見るように、1948年にGMCEOウィルソンとUAWルーサーの間で取り決められた戦後労使関係の型枠が築かれていたが、上で考察したように、それとは違った労使関係の構築を積極的な労働者の経営参加でもって実現しようとの試みでもある。

それらの諸目標達成に関する基本的な姿勢は、「サターンの使命に関する声明」¹⁵⁾に如実に表れている。つまり、

サターンの使命は、構成員、技術、経営体制の統合を通じて品質、原価および消費者満足の世界リーダーとして合衆国で開発

製造された車を市場に出すことである。さらに、GM社全体に知識、技術、および経験を転移することを使命とする。」

この使命表明を裏付ける理念が「サターンのフィロソフィー」¹⁶⁾として示されている。すなわち、

われわれの信念は以下のごとくである。すなわち、すべての人々は、自分たちに影響を与える意思決定に関与することを望み、自分たちの仕事とお互に関心を持ち、自分たち自身と自分たちの貢献に誇りを持ち、また、自分たちの努力による成功を共有しようと欲する。

5 サターンの実践原則

それでは、上述の使命や原理がパートナーシップにどのように移しこまれたのかを、「サターンの組織原則」においてとらえよう。

サターンの組織原則¹⁷⁾

- ・人員を固定資産として扱う。彼らに対して組織への貢献と価値を最大化させる機会を提供する。全従業員に十分な訓練と熟練習熟機会を提供する。
- ・サターン社は、共通目標に向かって同一化

表2 UAW協約関係年表

年	GM記事
1950	デトロイト協定締結：UAWは5年間労働争議を起こさない代わりに、GMは年金を負担し、物価スライド式の賃上げ、そして医療費の半分を負担
1955	年金の支給額50%上昇
1961	年金の支給額12%上昇、従業員向けの全額健康保険、退職者向け入院・医療、手術保険費用の半額負担
1964	年金の支給額50%上昇、退職者向け入院・医療、手術保険費用の全額負担
1968	年金の24%増額
1970	医療給付の増額、年金の40%増額
1973	早期退職者への年金の完全支給
1984	ジョブバンク制導入：レイオフ従業員の再訓練配属に基本給保障
2007	医療保障をUAW監視下の任意従業員福利厚生組合に移行、GM550億ドルを拠出

ローウェンスタイン、2009を基に筆者作成。

し、協力的に働こうとする集団で固められるであろう。

- ・財務データを含めてサターンはすべての情報を共有するであろう。
- ・意思決定は、一連の公的な共同労使委員会・意思決定リングを通じた合意に基づくべきである。サターンの運営上の利害関係者としてUAWは、以下の諸案件に完全なパートナーとして参画する。すなわち、工場立地と建設、工程製品設計、技術の選択、部品供給業者選択、部品調達決定、小売ディーラー選別、価格決定、経営計画、従業員訓練、IT計画、予算、品質管理、生産性管理、ジョブデザイン、新製品管理、採用管理、メンテナンス、技術開発。
- しかし、GMは、資金投資と新製品決定については、決定権を留保する。
- ・自己管理チームすなわち**作業班**は、組織の基石となろう。
- ・意思決定権限は、必要な知識が存在され、業務執行される組織層に配置される。
- ・職務分類は、最小限度のものとなる。
- ・サターンは採用にあたって労使共同で開発し管理する手法を用いる。かつ、作業班は、自己のチーム員を採用する。先任権は選抜の基準とはならず、第1次選考対象員は、現役またはレイオフのGM/UAW従業員から構成される。
- ・技術面と人員構成面で一体構成となる。
- ・労働協約取扱いに責任あるUAW役員と労使部門職員数は最低の人員で当たる。
- ・サターンの報酬制度は、品質、原価、業務完了時間、顧客にとっての価値に対する全員の努力を促進するように設計される。

パートナーシップ構造¹⁸⁾

・作業班

作業班は6人から15人の構成員からなるチームで編成される。そこでは、自分たちのリーダーを選出し、リーダーは班の作業メンバーとしてとどまる。チームは自己管理し、日常の作業割り当てと目標達成に必要な権限、

責任及び資源を与えられる。かれらの生産上の管轄範囲は、予算、品質、財産管理、安全と健康、設備保全、在庫管理、仕事割り当て、修繕、スクラップ管理、休暇手続処理、長期欠勤、生産記録、人員選抜と雇用、作業計画、スケジューリングに及ぶ。

・アドバイザー

サターンには伝統的な意味での監督は置かない。立地条件、製品、技術などで相互に関係するチームは、モジュールに編成される。モジュールは共通のアドバイザーを持つ。

・業務単位Business Units

モジュールは、3つの業務単位に統合される。ボディ部門Body System：板金、組み立て、溶接、塗装

パワートレイン部門Powertrain： casting、エンジンとトランスミッションの機械加工と組み立て

本体部門Vehicle System:内装、シャーシー、機器類、調整、パネル取付組立

・意思決定協議会Decision Ring

共同の労使意思決定協議会は、週ごとの会合を開く。

・会社レベルの戦略活動協議会（SAC）

は、長期経営計画、ディーラー、部品供給業者、利害関係者、地域社会との諸関係にあたる。SACに参加する組合側は、地方本部と国際UAW代表らである。

・製造協議会（MAC）は、スプリングヒルにおける製造と組み立てを管轄する。地方レベルのMAC代表は、UAW地方本部長、MACアドバイザー、4人のUAW関係委員会を構成する副社長である。

・それぞれの業務単位は、工場段階で、共同労使意思決定協議会を持つ。リングを構成する執行役員にはUAW側からモジュールアドバイザー、現場作業員コーディネーターの組合代表が参加する。

・モジュール単位意思決定協議会

モジュール単位でも意思決定協議会を持つ。モジュールアドバイザーと作業単位相談員（チームリーダー）はモジュールの意思決定

協議会に参加する。

ここに掲げた「組織原則」と「パートナーシップ構造」を手にしたUAW幹部は、(1)賃金を業績にリンクされるリスク報酬システムは、出来高制への復帰である。(2)職保障条項は、従業員を二つのクラスに分別するものである。(3)職とシフトのローテーションは、組合が長年かけて探求してきた職保障と先任権制度を排除するものであるとみなした。かれらからすれば、これらは、UAWが追及してきた労使交渉の全国パターン(表2)に対して二重に打撃を与え毀損するものであった。UAW執行委員会は、二日間の議論の後最後は承認したものの、主導者たちの間には、強い反対が残りの、彼らはこのモデルをGMのほかの工場に移出することを反対し続けた。¹⁹⁾

5 パートナーシップと労働組合

それでは、組織原理の実践において、労働組合の存在の中でパートナーシップが企図通りに機能したのかを記録に求めよう。ここでは、主として供給業者選別の領域を考察の対象とした。

労働組合は供給業者選別にあって、全面的にパートナーとして活動し、86年から89年にかけての供給網開発を助けた。1985年の協約覚書は、「サターンの目標が、首尾一貫して品質及び原価を競争上優位に立つこと、組み立てで国産部品を使用することであることを心するものである。」²⁰⁾と記している。

製品技術者、製造技術者、資材管理担当者、財務経理担当者を糾合した300以上の製品開発チームのそれぞれに代表が指名された。品質、原価、納期、信頼性、労使関係を評価した公式に当てはめて適格供給業者を選別した合意推薦書を作成し、検閲と承認を求めてUAW国際本部とサターン本社に提出した。

経営陣と労働組合の双方が、供給業者選別における初期の対立が厳しかったことを報告している。UAW国際本部は、UAW組合員を雇用するGM協力供給業者に固執した。認定外UAW組合員雇用業者は次順位とされ、

一般組合員雇用業者は、さらに次の順位とされた。もし、GM協力業者が選に入らない場合は、UAW国際本部はしばしば選定に停止をかけた。そこで、パートナーシップが、サターン社と協力供給業者および認定外業者との間で結ばれ、彼らは適格者とみなされた。業者への援助は、品質と生産性を向上させる計画設定および協約の実証にまで及んだ。このように、UAWは加盟業者の品質や操業を向上させて資格取得に力を貸し、サターン標準の統合を図ったのである。

その結果、供給網は、合衆国コンテンツ90%、北米コンテンツ95%を達するまでになった。年々、地方本部は新規供給業者選別にあって発言力を増し、あるケースでは、GM業者を選別せよとのGM本社とUAW国際本部の圧力をはねつけ、サターンの決定を守る役目を果たすまでになった。

以上のように組織全般を通じて地方本部の存在は、パートナーシップの在り方にかなりの効果を見せた。(1)労働組合リーダーが現場問題に齎す実質的な専門的知識と自律的な見通しは、現場管理者が、上司の前ではおおびらに言い出せないでいる問題に、労働組合リーダーが直言するなど、現場チームやSACの合同委員会などにおける意思決定の質を高めた。(2)意思決定がなされた後での労働組合リーダーのコミットは、決定を効果的に実行するのに役に立った。²²⁾(3)UAWメンバーやリーダーがGMの先任権制度の結びつきを断ち、長期的な保障はサターンの将来にかかっていると考えたのに対して、ほとんどの管理者と技術専門職はGMとの結びつきを留保していた。リーダーシップ上の労働組合と管理側の融合は、生産面での重要で多面的な技能、経験、見通しを生み、品質や生産性など業績に大きく影響した。²³⁾

6 サターン業績の諸指標

まずはじめに、事業の業績指標を労働力の面で取り上げよう。まず、国内においておよそ8,300人の仕事が創出された。この数値は、1999年まで横ばいで推移した。大抵の年、サ

ターン労働者の賃金は、GM工場を上回った。

リスク対報酬のリスク部分は、従業員一人あたりの年間92時間の訓練目標達成により充足され、これらの目標達成により賃金はGMと同等になる。このレベルを超える賃金の報酬部分は、品質、原価、期間内労働達成率、収益性、生産量などの目標達成に関する協議により変動する。

報酬ボーナスを年代的に追えば、1992年2,600ドル、93年3,000ドル、94年、95年、96年1万ドル、97年2,017ドル、98年3,300ドル、99年6,200ドルである。これら基礎的な報酬に加えるに、GM従業員は利潤分配ボーナスがあり、この期間、平均500ドルのボーナスに浴した。このように、超過勤務手当を考慮しなくても、サターン従業員はGMのそれよりも多くを稼いでいた。

品質と顧客満足目標達成の面でも、サターンは優れた業績をのこした。J.D.Power and Associates社の産業標準によれば、ベストのデータが見られる。生産からわずか2年の1992年からつづけて、購入1年後の品質、信頼性、満足度に基づく顧客満足指標は、国内産車のなかではぬきんでていた。国際的にみても、レクサスとインフィニティの例外を除いて秀でていた。²⁵⁾

生産性、原価、収益性はより変動的であった。全産業にわたるハーバー社の達成度データによれば、94年と95年、サターン組立工場の生産性はGM工場の首位か2位を占めた。ただし、産業のベスト値よりはるかに下であった。生産開始後3、4年はサターンはこの業績レベルで推移した。97年、98年までに生産性（1台あたり労働時間）およびGM他工場比においてサターン業績はかなり低下した。²⁶⁾

7 若干の帰結

ロジャー・スミスやアル・ウォレンのような支持者を失ったサターンは、硬直的なGM支配層の意思決定の下に自律性を失い、その特性を埋没させていった。このようなサターンのたどった軌跡に対して篠原は、「GMは

日本的生産システムを学び、自分のものとするステップとして、『①N UMMI→②サターン工場→③デルタ・タウンシップ工場』という3段階の順序を取ってきた。』²⁷⁾と記するが、筆者からすればGMに順序をたどる明確な戦略上の「意思」が存在したとは考えられない。サターンの場合のようにオープンな記録を後の工場が学習すれば別であるが。

一方、UAWはと言えば、21世紀に入って、60%以上の会社の労働力が海外に存在し、会社はUAWの支配と影響をほとんど受けなくなった。GMのUAW組合員の人数も1979年当時の46万8000人から2008年半ばの7万2000人へと大幅に減少した。明らかに力関係のバランスが変化してきている。医療保障についても2007年、GMとUAWはこれをUAW監視下の任意従業員福利厚生組合に移行させ、GMが基金550億ドルを拠出することを公表した。²⁸⁾

後には、歴史としてのサターン・プロジェクトが残るだけである。

<参考文献>

- William J. Holstein, *Why GM Matters*, 2009, グリーン裕美訳『GMの言い分』PHP, 2009
- 久保鉄男『ビッグスリー崩壊』フォーイン, 2009
- R. Lowenstein, *While America Aged*, 2008, Melanie Jackson Agency, 鬼澤忍訳『なぜGMは没落したのか—アメリカ年金制度の罫』日本経済新聞社, 2009
- 大村和夫「GMの経営破綻に関して」『彦根論叢』No.390, Winter 2011
- 松本芳男「GMのサターン・プロジェクトの意味するもの—組織デザインの観点から—」『現代経営研究 研究報告集』（第4集）（日本大学商学部現代経営研究会）, 1987
- Saul A. Rubinstein and Thomas A. Kochan, *Learning from Saturn: Possibilities for Corporate Governance and Employee Relations*, 2001
- 菖蒲誠「なぜGMは破綻したのか?—リーダーシップ論の視点から—」『立命館国際研究』Vol.21No.1, June 2011
- 下川浩一『自動車産業 危機と再生の構造』中央公論新社, 2009
- 篠原健一『アメリカ自動車産業—競争力復活を齎した現場改革—』中公新書, 2014
- 鈴木直治「GMの経営破綻と政府救済(1)」『専修経済学論集』Vol.44, No.3, 2010
- 〃 「GMの経営破綻と政府救済(2)」『専修経済学論集』Vol.45, No.3, 2011
- Alex Taylor III, *Sixty to Zero—An Inside Look at the Collapse of General Motors and the Detroit Auto Industry*, Yale Univ. Press, 2010

注

- 1) 菖蒲, 2011, 201頁。氏は, GMのリーダーが失ったモノづくりの本質として, 「株主優先, 短期収益優先のアメリカ型経済システム」, 「労働者保護政策」, 「製品力の低下, 部品の外注による開発能力の低下」, 「販売金融優先で疲弊した顧客サービス」の4つを上げる。
- 2) Taylor III, 2010 P.59。鈴木は, スローン以来の伝統として長らく維持されてきたフルライン戦略のマイナス面で安上りの手法が踏襲されるばかりで, 市場の変化に即応して新製品を開発するという体制は整わなかったと指摘する。鈴木, 2010, 104頁
- 3) Taylor III, 2010, p.58
- 4) Taylor III, *ibid.*, p.59
- 5) Taylor III, *ibid.*, p.61
- 6) Taylor III, *ibid.*, p.61
- 7) Rubinstein and Kochan, 2010, p.8
- 8) *ibid.*, p.8
- 9) *ibid.*, p.9
- 10) 11) *ibid.*, p.18
- 12) *ibid.*, p.20
- 13) 松本, 1987, 33-4頁
- 14) Rubinstein and Kochan, 2010, p.9
- 15) *ibid.*, p.24
- 16) *ibid.*, p.24
- 17) *ibid.*, p.21, Figure 2-1 Saturn's Organizing Principles
- 18) *ibid.*, p.22, Figure 2-2 Saturn Partnership Structure
- 19) *ibid.*, p.23
- 20) *ibid.*, p.30
- 21) *ibid.*, p.31
- 22) *ibid.*, p.64
- 23) *ibid.*, p.65
- 24) *ibid.*, p.41
- 25) *ibid.*, p.42
- 26) *ibid.*, p.42。ハーバー社によれば, サターンのノンレイオフ公約のゆえに, これらの幾分かは不可避的なものであった。たとえば, 98年, サターンは工場を稼働せずレイオフする代わりに, 労働者を訓練し, 通常以外の作

業に従事させたり、地域への奉仕活動に従事させたりして、16日間相当分を負担している。

27) 篠原, 2014, 169頁

28) ホルステイン, 2009, 103 - 4頁